УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Квітка Катерина Василівна

УДК ____005.51:338.4____

Кваліфікаційна робота

На тему: « Планування діяльності виробничого підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ __ К.В. Квітка
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант) Алькема Віктор Григорович,
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП……4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ……8

1.1. Система менеджменту виробничого підприємства та її складові……....8

1.2. Планування діяльності як центральна функція менеджменту виробничого підприємства …….....16

1.3.Методи та методики планування діяльності сучасного виробничого підприємства.……19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ARKA EXPRESS INC…….26

2.1. Загальна характеристика підприємства Arka Express Inc……26

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства Arka Express Inc…….……..……28

2.3. Аналіз механізму планування економічної діяльності підприємства Arka Express Inc……...38

РОЗДІЛ 3. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ARKA EXPRESS INC І ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ……41

3.1.Система менеджменту Arka Express Inc. та її складові ……41

3.2. Планування діяльності як центральна функція менеджменту Arka Express Inc ……...48

3.3.Методи та методики планування діяльності Arka Express Inc……..…..52

ВИСНОВКИ.....58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....61

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку підприємницької діяльності характеризується активним пошуком дієвих шляхів підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Головною конкурентною перевагою будь-якого бізнесу є наявність системи стратегічного управління, яка буде реагувати на специфіку його діяльності та зміни зовнішнього середовища. Цілеспрямоване стратегічне планування процесу управління визначає не тільки досягнутий рівень ефективності в діяльності підприємства, а й можливості її вдосконалення та розвитку. У роботі розглядається процес стратегічного планування як попередник управління бізнесом і визначаються методи та принципи планування. Це дає змогу продемонструвати, що формування наборів корпоративних стратегій є справжнім інструментом управління та дослідити причинно-наслідковий зв'язок між обраною фірмою стратегією розвитку та її складовою та ресурсною базою[1].

Постановка проблеми. Сучасний етап господарювання багатьох підприємств характеризується пошуком нових напрямків стратегічної діяльності, реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності. У цих умовах зростає роль ефективного корпоративного управління на основі стратегічного планування як складної соціально-економічної основи, що є одним із ключових шляхів стабілізації всієї української економіки. Сьогодні зростаюча складність і невизначеність середовища, в якому працюють багато компаній, підкреслює потребу впроваджувати мислення та технології стратегічного планування на практиці. Для ефективного впровадження стратегічного планування на підприємстві необхідно дослідити його значення в процесі управління підприємством.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних основ планування виробничої діяльності підприємства, аналіз його специфіки в нестабільних ринкових умовах,

дослідження існуючої на підприємстві системи планування, її елементів та зв’язків між ними та розробка заходів щодо удосконалення існуючої системи планування на підприємстві .

Завдання дослідження:

1. Здійснено аналіз теоретичних аспектів планування виробничої діяльності та описано сучасних методів інструментів планування.
2. Досліджено практичний досвід застосування методів інструментів планування на виробничому підприємстві.
3. Проаналізовано стратегічні та операційні плани виробничого підприємства з використанням сучасних методів та інструментів управління.
4. Досліджено ключові проблеми та виклики у процесі планування діяльності виробничого підприємства.
5. Надано пропозиції щодо вдосконалення процесу планування та управління виробничим підприємством.

Об’єктом дослідження є діяльність логістичного підприємства, його потенціал, наявні виробничі потужності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади планування діяльності підприємства та зокрема виробництва.

Інформаційна база дослідження.

Фундаментальний вклад ряду українських вчених у розвиток даного теоретичного напрямку, зокрема, це стосується праць наступних науковців: Погребняк А.Ю., І.М. Ліннік. [1], Бойчик [2], В.О. Подольська[13], Маховикова[16], Орлов О.О[17]. ,Пасічник[18] В.Г,Момот, Т. В., Безугла, В. О., Тарарує в Ю. О [20]

Інформаційними джерелами були наступні. Фахові наукові публікації. Статистичні та фактологічні дані діяльності підприємства. Нормативні документи та законодавство, що регулюють питання планування діяльності підприємства. Зокрема, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про бухгалтерський облік та

фінансову звітність» та інші. Інформація про конкурентів та їхню діяльність. Фінансові звіти та бухгалтерська звітність підприємства за останні роки. Ці дані дозволяють визначити фінансові можливості та обмеження підприємства, а також оцінити його фінансову стабільність.

Методи дослідження. Для написання даної роботи були використані такі методи дослідження: аналіз літературних джерел: включає у себе дослідження наукової літератури, публікацій у фахових журналах та інтернет-ресурсах про планування діяльності виробничих підприємств. Також можна проаналізувати досвід зарубіжних підприємств та порівняти його з практикою вітчизняних підприємств; статистичний аналіз: проведення статистичного аналізу економічних та виробничих показників підприємства, що дає можливість виявити закономірності у їх зміні, а також визначити фактори, що впливають на ефективність планування. Аналіз ринку - цей метод включає вивчення ринку, його розміру, потенційних сегментів, конкурентів, тенденцій і споживачів. Аналіз ринку допомагає підприємству розуміти потреби своїх клієнтів і розробляти стратегії маркетингу та продажу. Аналіз фінансових показників - цей метод включає в себе оцінку фінансових показників підприємства, таких як оборотність активів, рентабельність, ліквідність та інші. Аналіз фінансових показників допомагає визначити фінансову стійкість підприємства і виявити можливість для оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

Практична значущість результатів дослідження. Дослідження планування діяльності виробничого підприємства може мати велику практичну значущість для підприємства та його керівництва. Результати дослідження допоможуть у покращенні ефективності виробничих процесів, оптимізації ресурсів та підвищенні прибутковості.

Зокрема, дослідження може допомогти визначити оптимальний рівень виробництва, який забезпечить максимальний прибуток при наявних обмеженнях. Керівництво може використати результати дослідження для

вибору стратегії планування виробництва та управління запасами, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів.

Структура роботи: дипломна робота складається із вступу, трьох розділів кожен з яких складається з підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система менеджменту виробничого підприємства та її складові

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі ефективне управління є вирішальним для успіху будь-якого виробничого підприємства. Ефективно розроблена система управління забезпечує рамки та структуру, необхідні для оптимізації операцій, підвищення продуктивності та досягнення цілей організації. У даній роботі досліджуються компоненти системи управління на виробничому підприємстві та їхнє значення для забезпечення безперебійної та ефективної роботи.[14]

Система менеджменту є сукупністю взаємопов’язаних елементів (інструментів) управління, її приорітетною функцією є забезпечення і виконання поставлених перед підприємством задач з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів[9].

Виробничі підприємства охоплюють широкий спектр галузей, включаючи автомобільну, електронну, фармацевтичну та споживчі товари. Незалежно від конкретного сектора, система управління відіграє життєво важливу роль у нагляді за різними аспектами організації, такими як планування, організація, комплектування персоналом, керівництво, контроль, координація та постійне вдосконалення.

Основною метою системи менеджменту на виробничому підприємстві є узгодження діяльності та ресурсів організації з метою досягнення стратегічних цілей. Вона служить дорожньою картою для прийняття рішень, розподілу ресурсів і оцінки ефективності, дозволяючи організації адаптуватися до динаміки ринку, вимог клієнтів і технологічного прогресу.

Впроваджуючи надійну систему управління, виробничі підприємства можуть підвищити свою операційну ефективність, якість продукції або наданих послуг та загальну конкурентоспроможність. Компоненти системи

управління працюють разом синергетично, створюючи згуртований і структурований підхід до управління складністю виробничого середовища.

Важливо зазначити, що хоча компоненти є фундаментальними для більшості виробничих підприємств, конкретне впровадження та акценти можуть відрізнятися залежно від галузі, організаційної культури та стратегічних цілей. Тим не менш, основні принципи та концепції залишаються застосовними в різних контекстах виробництва.[20]

Планування є критично важливою складовою системи управління на виробничому підприємстві. Воно передбачає встановлення цілей, визначення стратегій і розробку планів дій для керівництва організації. Ефективне планування гарантує, що ресурси розподіляються раціонально, ризики передбачені та керовані, а цілі узгоджені з вимогами ринку та очікуваннями клієнтів.

Планування на підприємстві - це процес формування мети та засобів досягнення цієї мети на підприємстві[4]. Існує декілька методів планування на підприємстві, що залежать від об'єктів планування, мети та завдань, наявних ресурсів та умов діяльності підприємства.

Основні методи планування:

Таблиця 1.1

Тип планування	Опис
Стратегічне планування	Формування довгострокової стратегії розвитку підприємства на перспективу 5-10 років та визначення тактики реалізації цієї стратегії.
Операційне планування	Формування короткострокових планів на період від місяця до року, зокрема планів виробництва, збуту, фінансової діяльності, трудових ресурсів тощо.
Функціональне планування	Планування діяльності окремих підрозділів підприємства, зокрема виробництва, фінансів, маркетингу тощо.
Бюджетний план	План фінансових ресурсів, необхідних для виконання стратегії та планів підприємства.
Конкурентне планування	Аналіз та врахування конкурентної ситуації на ринку при формуванні стратегії та планів підприємства.
Сценарний підхід	Метод формування планів, який базується на можливих сценаріях розвитку подій та реакції підприємства на них.
Прогнозне планування	Визначення потенційних можливостей та ризиків.

Джерело : [8]

Стратегічне планування визначає довгостроковий напрям виробничого підприємства шляхом виявлення можливостей, аналізу ринкових тенденцій і формулювання конкурентних стратегій. Це передбачає проведення ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням таких факторів, як частка ринку, технологічний прогрес і вподобання клієнтів. Стратегічне планування забезпечує дорожню карту для зростання та розширення організації, допомагаючи їй випереджати конкурентів і адаптуватися до мінливих умов ринку.

Оперативне планування зосереджується на перетворенні стратегічних цілей у дієві плани на операційному рівні. Це передбачає визначення конкретних цілей, розподіл ресурсів і планування діяльності для досягнення виробничих цілей. Оперативне планування охоплює такі сфери, як планування виробництва, управління запасами та оптимізація ланцюга поставок. Встановлюючи детальні плани та графіки, виробничі підприємства можуть забезпечити безперебійні виробничі процеси, мінімізувати простої та ефективно задовольняти попит споживачів.[14]

Планування є важливою складовою будь-якої діяльності та відіграє ключову роль у досягненні поставлених цілей. Для ефективного планування необхідно керуватися наступними принципами[10]:

Таблиця 1.2

Пункт	**Критерій планування**	**Опис**
1.	Цілеспрямованість	Планування спрямоване на досягнення конкретної мети або набору цілей.
2.	Реалістичність	Планування враховує наявні ресурси та обмеження.
3.	Інтегрованість	Планування враховує взаємозв'язки між різними елементами діяльності.
4.	Гнучкість	Планування здатне пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Джерело : [8]

Для досягнення успіху в плануванні використовуються різні методи, зокрема[21]:

Таблиця 1.3

Метод	Опис
SMART	Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово-обмежених цілей.
SWOT	Оцінювання сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.
PDCA	Послідовне виконання чотирьох етапів - планування, виконання, перевірка та коригування.
Gantt-діаграм	Графічне відображення послідовності виконання етапів проекту та контроль їх виконання згідно з запланованим графіком.

Джерело : [8]

Такі методи планування, як прогнозування, складання бюджету та аналіз сценаріїв, відіграють життєво важливу роль у компоненті планування системи управління. Прогнозування допомагає передбачити майбутній попит, дозволяючи організації регулювати рівні виробництва та відповідно розподіляти ресурси. Бюджетування гарантує належний розподіл фінансових ресурсів, тоді як аналіз сценаріїв дозволяє організації оцінювати різні сценарії «що-якщо» та планувати непередбачені ситуації.

Організаційний компонент системи управління передбачає структурування виробничого підприємства таким чином, щоб оптимізувати ефективність і сприяти ефективній координації. Він охоплює розробку організаційної структури, встановлення зв’язків звітності та розподіл ресурсів між різними функціями та відділами.

Організаційна структура визначає, як розподіляються завдання та обов’язки та як повноваження та прийняття рішень протікають всередині організації. Виробничі підприємства зазвичай приймають функціональні, підрозділові або матричні структури на основі своїх конкретних потреб.

Кожна структура має свої переваги та міркування, і вибір залежить від таких факторів, як природа галузі, розмір організації та складність операцій.

На додаток до організаційної структури, встановлення чітких зв'язків звітності є вирішальним для ефективної комунікації та координації. Чітко визначена ієрархія звітності забезпечує плавний потік інформації від вищого керівництва до операційних рівнів і навпаки. Це полегшує своєчасне прийняття рішень, сприяє підзвітності та мінімізує комунікаційні проблеми чи непорозуміння в організації.

Розподіл ресурсів є ще одним аспектом організації. Він передбачає розподіл таких ресурсів як фінанси, обладнання та персонал, між різними відділами та функціями відповідно до їхніх потреб і приоритетів. Ефективний розподіл ресурсів гарантує ефективну роботу виробничого підприємства, максимізацію продуктивності та мінімізацію відходів.

Кадрова складова системи управління зосереджена на придбанні, розвитку та утриманні кваліфікованої та мотивованої робочої сили. Людські ресурси є основою будь-якого виробничого підприємства, і ефективне управління ними є життєво важливим для стабільного успіху.

Процес комплектування персоналу починається з підбору персоналу, який передбачає залучення кваліфікованих осіб, які володіють необхідними навичками та компетенціями. Виробничі підприємства використовують різні методи найму, такі як оголошення про роботу, рекомендації та партнерство з навчальними закладами, щоб забезпечити різноманітний пул кандидатів.

Після відбору осіб організація інвестує в їхній розвиток через програми навчання та розвитку. Ці ініціативи спрямовані на вдосконалення навичок, знань і здібностей працівників, узгодження їх із цілями організації та покращення загальної продуктивності. Навчання може охоплювати широкий спектр сфер, таких як технічні навички, управління якістю, процедури безпеки та розвиток лідерства.

Системи управління продуктивністю також є невід'ємною частиною кадрової складової. Вони створюють основу для оцінки діяльності

співробітників, встановлення цілей, надання зворотного зв’язку та визнання досягнень. Атестація ефективності допомагає визначити сфери, які необхідно вдосконалити, і дозволяє керівникам надавати керівництво та підтримку своїм підлеглим.

Залучення та утримання співробітників є ключовими факторами в кадровому компоненті. Виробничі підприємства прагнуть створити позитивне робоче середовище, сприяти мотивації працівників і надавати можливості для зростання та просування. Це включає такі ініціативи, як програми визнання, шляхи розвитку кар’єри та ініціативи щодо балансу між роботою та особистим життям. Інвестуючи в добробут своїх співробітників і кар’єрний розвиток, виробничі підприємства можуть підвищити задоволеність працівників, зменшити плинність кадрів і виховати високоефективну робочу силу.

Керівництво, або ж менеджмент, є важливим компонентом системи управління, який зосереджується на керівництві та моніторингу за працівниками для досягнення цілей організації. Ефективне керівництво передбачає надання чітких інструкцій, мотивацію працівників, сприяння командній роботі та створення позитивної робочої культури.

Комунікація є одним з ключових елементів системи менеджменту. Чіткі та відкриті канали зв’язку забезпечують вільний потік інформації всередині організації, дозволяючи співробітникам зрозуміти свої ролі, обов’язки та очікування. Ефективне спілкування також сприяє співпраці та вирішенню проблем, підвищуючи загальну ефективність роботи.

Лідерство відіграє вирішальну роль в управлінні персоналом. Виробничі підприємства потребують лідерів, які можуть надихати та мотивувати працівників, направляти їх долати виклики та приймати обґрунтовані рішення. Стилі керівництва можуть бути різними, від авторитетного до активного, залежно від культури організації та характеру виробничих процесів. Незалежно від стилю, ефективні лідери викликають довіру, надають рекомендації та створюють середовище, сприятливе для інновацій і постійного вдосконалення.

Мотивація – ще один важливий аспект системи менеджменту. Виробничі підприємства використовують різноманітні мотиваційні стратегії, такі як заохочення на основі продуктивності, програми визнання та можливості кар'єрного зростання, щоб надихнути працівників працювати якнайкраще. Розвиваючи почуття мети, автономії та майстерності, організації можуть підвищити залученість співробітників і підвищити продуктивність.[27]

Створення позитивної робочої культури також є важливим компонентом комунікації. Культура, яка сприяє командній роботі, співпраці та відкритому спілкуванню, заохочує співробітників вносити свої ідеї, ділитися знаннями та працювати разом для досягнення спільних цілей. Створюючи сприятливе та інклюзивне робоче середовище, виробничі підприємства можуть підвищити задоволеність працівників, зменшити конфлікти та сприяти культурі постійного навчання та вдосконалення.

Компонент контролю системи управління включає моніторинг, вимірювання та оцінку продуктивності, щоб переконатися, що вона відповідає заздалегідь визначеним стандартам і цілям. Контролінг допомагає виявити відхилення, вжити коригувальні дії та забезпечити ефективне використання ресурсів.

Вимірювання продуктивності є ключовим аспектом контролінгу. Виробничі підприємства встановлюють показники ефективності та ключові показники ефективності (KPI) для оцінки різних аспектів своєї діяльності, таких як продуктивність, якість та ефективність. Регулярно відстежуючи ці показники, організації можуть визначати сфери вдосконалення, відстежувати прогрес і приймати рішення на основі даних.

Аналіз відхилень є ще одним важливим елементом контролінгу. Він передбачає порівняння фактичної продуктивності із заздалегідь визначеними стандартами або контрольними показниками. Відхилення можуть вказувати на неефективність, вузькі місця або проблеми у виробничих процесах. Завдяки

аналізу відхилень менеджери можуть визначити основні причини відхилень і вжити коригувальні дії для їх швидкого усунення.

Контроль якості є невід'ємною частиною контролінгу на виробничому підприємстві. Це включає в себе впровадження процесів і систем для забезпечення того, щоб продукти відповідали або перевищували очікування клієнтів. Заходи контролю якості включають перевірки, випробування та дотримання стандартів якості. Підтримуючи постійну якість продукції, виробничі підприємства можуть підвищити задоволеність клієнтів і створити репутацію досконалості.

Коригувальні дії є важливою складовою процесу контролю. При виникненні відхилень необхідно негайно вжити коригувальні дії, щоб виправити ситуацію. Це може включати коригування виробничих процесів, перерозподіл ресурсів або впровадження вдосконалень процесу. Мета полягає в тому, щоб швидко вирішувати проблеми та запобігати їх повторенню, таким чином гарантуючи, що організація залишається на шляху до своїх цілей.

Компонент постійного вдосконалення системи управління наголошує на постійному прагненні до досконалості та впровадженні практик, які забезпечують ефективність роботи та задоволення клієнтів. Це передбачає виявлення можливостей для вдосконалення, впровадження змін і моніторинг результатів.

Виробничі підприємства застосовують різні методології та практики для сприяння безперервному вдосконаленню, такі як ощадливе виробництво, шість сигм і загальне управління якістю (TQM). Ці підходи спрямовані на усунення відходів, зменшення дефектів і підвищення загальної ефективності процесу[31].

Економічне виробництво зосереджується на виявленні та виключенні видів діяльності, які не додають вартості виробничому процесу. Завдяки оптимізації операцій, скороченню запасів і оптимізації робочих процесів виробничі підприємства можуть досягти вищої продуктивності, скоротити терміни виконання та зменшити витрати.

Six Sigma — це підхід, керований даними, спрямований на мінімізацію варіацій процесу та дефектів. За допомогою статистичного аналізу та точних методів вирішення проблем виробничі підприємства можуть визначити основні причини проблем і впровадити рішення для покращення продуктивності процесу та якості продукції[30].

Загальне управління якістю (TQM) — це цілісний підхід, який наголошує на залученні всіх працівників до зусиль щодо покращення якості. Він зосереджений на задоволенні клієнтів, постійному навчанні та культурі досконалості. Розширюючи можливості працівників, сприяючи орієнтованому на клієнта мисленню та впроваджуючи заходи контролю якості, виробничі підприємства можуть підвищити якість продукції, лояльність клієнтів і загальну конкурентоспроможність[31].

Ініціативи з постійного вдосконалення вимагають структурованого підходу, включаючи аналіз даних, вимірювання продуктивності та регулярний перегляд процесів. Встановлюючи культуру безперервного навчання та вдосконалення, виробничі підприємства можуть адаптуватися до мінливих ринкових умов, підвищити ефективність роботи та зберегти конкурентоспроможність.[29]

Підсумовуючи, система управління виробничим підприємством охоплює різні компоненти, які працюють разом, щоб забезпечити ефективне планування, організацію, кадрове забезпечення, керівництво, контроль, координацію та постійне вдосконалення. Кожен компонент відіграє важливу роль в оптимізації операцій, підвищенні продуктивності та досягненні цілей організації. Ефективно впроваджуючи та інтегруючи ці компоненти, виробничі підприємства можуть орієнтуватися в складнощах своєї галузі, адаптуватися до динаміки ринку та досягати стабільного успіху.

1.2. Планування діяльності як центральна функція менеджменту виробничого підприємства

Планування діяльності є однією з центральних функцій менеджменту виробничого підприємства. Воно включає процес визначення мети і завдань підприємства, розробку стратегій, цілей і планів дій, а також установку пріоритетів і розподіл ресурсів для досягнення цих цілей.

Основна мета планування діяльності полягає в тому, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства і досягти поставлених цілей. Це охоплює планування виробничої програми, фінансового планування, планування кадрових ресурсів, планування маркетингових заходів та інших аспектів діяльності підприємства

Планування діяльності допомагає управлінцям визначити шляхи розвитку підприємства, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та приймати обґрунтовані рішення. Воно сприяє забезпеченню координації дій різних підрозділів підприємства і плануванню використання ресурсів в оптимальний спосіб.

Планування діяльності виробничого підприємства також допомагає забезпечити стабільність і довгострокову перспективу розвитку. Воно дає можливість аналізувати поточну ситуацію, прогнозувати майбутні тенденції та вчасно реагувати на зміни. Крім того, планування діяльності сприяє впровадженню систематичного контролю і оцінки результатів виконання планів, що дозволяє коригувати стратегії та плани для досягнення найкращих результатів.

Отже, планування діяльності є необхідною складовою успішного управління виробничим підприємством. Воно допомагає забезпечити координацію, ефективне використання ресурсів, стабільність та досягнення стратегічних цілей.

Форми планування - це різні види планів, які використовуються організаціями для досягнення своїх цілей[5]. Основні форми планування включають[7]:

1. Стратегічне планування - це довгострокове планування, яке визначає загальну стратегію розвитку організації на період від 3 до 10 років.
2. Тактичне планування - це середньострокове планування, яке визначає дії, необхідні для досягнення стратегічних цілей на період від 1 до 3 років.
3. Операційне планування - це короткострокове планування, яке визначає дії, необхідні для виконання технологічних процесів та завдань на період до 1 року.

Система планів підприємства - це сукупність планів, які використовуються для досягнення мети організації[6].

Основні плани, які входять до системи планів підприємства, включають[17]:

1. Стратегічний план - це план, який визначає загальну стратегію розвитку організації на довгостроковий період.
2. Бізнес-план - це план, який визначає конкретні заходи, необхідні для досягнення стратегічних та тактичних цілей організації на середньостроковий період.
3. Фінансовий план - це план, який визначає фінансові ресурси, необхідні для реалізації бізнес-плану.
4. Операційний план - це план, який визначає конкретні дії та завдання, необхідні для виконання технологічних процесів та завдань на короткостроковий період.

Правильне застосування документів і систем планування може забезпечити успішний розвиток і управління будь-якою організацією.

Залежно від тривалості планового періоду розрізняють довгострокове (довго- і середньострокове) і поточне (короткострокове) планування. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності середовища діяльності компанії, галузі, загальноекономічної ситуації в країні, достовірності первинної інформації та якості аналітичного процесу.

Довгострокове планування визначає основні напрямки загальної стратегії та діяльності підприємства. У плані розглядаються варіанти розширення виробництва та зниження витрат. Також передбачаються зміни в асортименті продукції та уточнюються політики функціональних напрямків. Це призводить до формулювання довгострокових цілей, розробки довгострокових проектів і прийняття довгострокової політики.

Середньостроковий план - це, по суті, детальний стратегічний план на перші кілька років роботи компанії. Межі між довгостроковим і середньостроковим плануванням досить умовні і розмиті. У середньостроковому плануванні всі підрозділи враховують свої можливості на основі власних оцінок. Сюди входять маркетингові плани, виробничі плани, плани з праці, фінансові плани тощо.

Поточне планування - це планування на коротші періоди (рік, півріччя, квартал або місяць) на всіх рівнях управління компанією і в усіх сферах діяльності, і включає виробничі плани, плани з праці, плани заробітної плати, плани матеріально-технічного забезпечення, витрат, прибутків і доходів тощо.

1.3. Методи та методики планування діяльності сучасного виробничого підприємства.

Методи та методики планування діяльності сучасного виробничого підприємства розробляються для забезпечення ефективного управління та досягнення поставлених цілей. Вони враховують специфіку діяльності підприємства, його потреби та ресурси.

Один з ключових методів планування є стратегічне планування. Цей підхід передбачає визначення довгострокової стратегії підприємства і розробку планів дій для досягнення цілей. Стратегічне планування враховує зовнішнє середовище, конкурентну ситуацію та ресурси підприємства, спрямоване на створення конкурентних переваг та розвиток.

Операційне планування є ще одним важливим методом. Воно орієнтоване на планування конкретних операцій та процесів виробничого підприємства. Цей підхід включає планування виробничої програми, потреб у

ресурсах, розподіл робочої сили та розклад виробничих операцій. Операційне планування допомагає оптимізувати виробничі процеси, підвищити продуктивність та забезпечити виконання запланованих завдань.

Фінансове планування є необхідним для ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. Воно включає планування бюджету, прогнозування прибутку, витрат та потоків грошей. Фінансове планування допомагає контролювати фінансову стійкість підприємства, визначати обсяги інвестицій, управляти оборотними коштами та забезпечувати фінансову ефективність.

Маркетингове планування є важливим методом для підприємств, що орієнтовані на ринок. Воно включає розробку маркетингових стратегій та заходів, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, підвищення обсягів продажів та підвищення конкурентоспроможності. Маркетингове планування допомагає визначити цільові аудиторії, розробити маркетингові кампанії та впроваджувати стратегії продажу.

Планування є критично важливою складовою системи управління на виробничому підприємстві. Воно передбачає встановлення цілей, визначення стратегій і розробку планів дій для керівництва діяльністю організації. Ефективне планування гарантує, що ресурси розподіляються ефективно, ризики передбачені та керовані, а цілі узгоджені з вимогами ринку та очікуваннями клієнтів.

Існує кілька методів планування, які виробничі підприємства можуть використовувати для розробки ефективних стратегій і планів дій:

Стратегічне планування: Стратегічне планування передбачає встановлення довгострокових цілей і формулювання стратегій для їх досягнення. Він включає проведення ретельного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення можливостей і загроз, а також формулювання конкурентних стратегій. Такі інструменти, як аналіз SWOT (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози), аналіз PESTLE (політичний, економічний, соціальний, технологічний, юридичний,

екологічний) і аналіз п’яти сил Портера можуть допомогти в процесі стратегічного планування.

Оперативне планування: Оперативне планування зосереджено на перетворенні стратегічних цілей у дієві плани на операційному рівні. Це передбачає визначення конкретних цілей, розподіл ресурсів і планування діяльності для досягнення виробничих цілей. Під час оперативного планування зазвичай використовуються такі методи, як планування виробництва, планування потужностей, планування потреби в матеріалах (MRP) і своєчасне управління запасами (JIT).

Планування проекту: Планування проекту використовується під час виконання конкретних проектів у межах виробничого підприємства. Він передбачає розбиття проекту на завдання, визначення їх послідовності та залежностей, оцінку потреб у ресурсах і створення графіка проекту. Методології управління проектами, такі як метод критичного шляху (CPM) і техніка оцінки та перегляду програм (PERT), можуть допомогти в плануванні проекту.

Окрім конкретних методів, згаданих вище, існують також встановлені методології, які виробничі підприємства можуть прийняти для покращення своїх процесів планування:

Цілі та ключові результати (OKR): OKR забезпечують основу для встановлення та узгодження цілей на різних рівнях організації. Це передбачає визначення конкретних і вимірюваних цілей і визначення ключових результатів або показників для відстеження прогресу на шляху до цих цілей. OKR сприяють прозорості, зосередженості та узгодженості всередині організації.[15]

Управління за цілями (MBO): MBO — це підхід до управління за участю, який передбачає встановлення чітких цілей у співпраці між менеджерами та працівниками. Він наголошує на узгодженні цілей, регулярних перевірках ефективності та зворотному зв’язку. MBO заохочує

залучення працівників до процесу планування та виховує почуття власності та відповідальності.

Планування за сценарієм: планування за сценарієм – це техніка, яка використовується для передбачення й підготовки до потенційних майбутніх сценаріїв і невизначеностей. Це передбачає створення альтернативних сценаріїв на основі різних припущень та аналіз їх потенційного впливу на виробниче підприємство. Сценарне планування допомагає розробляти плани на випадок непередбачених обставин і приймати обґрунтовані рішення в бізнес-середовищі, яке швидко змінюється.[10]

Гнучке планування: гнучке планування — це гнучкий і повторюваний підхід до планування, який зазвичай використовується в розробці програмного забезпечення, але також може застосовуватися до виробничих процесів. Він передбачає розбиття проектів або завдань на менші керовані компоненти, які називаються спринтами або ітераціями. Гнучке планування дозволяє швидко адаптуватися та налаштовуватися на основі зворотного зв’язку та мінливих вимог.[8]

Виробничим підприємствам важливо вибрати відповідні методи та методології планування, які відповідають їхнім конкретним потребам, динаміці галузі та організаційній культурі. Застосовуючи ефективні методи планування, виробничі підприємства можуть покращити процеси прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів і досягти своїх стратегічних цілей.[16]

Ці методи та методики планування взаємодіють між собою та використовуються в комплексі для забезпечення ефективного планування діяльності сучасного виробничого підприємства. Вони допомагають визначити цілі, розподілити ресурси, контролювати процеси та досягати успіху в динамічному бізнес-середовищі. Методи та методики планування діяльності сучасного виробничого підприємства розробляються для забезпечення ефективного управління та досягнення поставлених цілей. Вони враховують специфіку діяльності підприємства, його потреби та ресурси.

Фінансове планування є необхідним для ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства. Воно включає планування бюджету, прогнозування прибутку, витрат та потоків грошей. Фінансове планування допомагає контролювати фінансову стійкість підприємства, визначати обсяги інвестицій, управляти оборотними коштами та забезпечувати фінансову ефективність.[18]

Ці методи та методики планування взаємодіють між собою та використовуються в комплексі для забезпечення ефективного планування діяльності сучасного виробничого підприємства. Вони допомагають визначити цілі, розподілити ресурси, контролювати процеси та досягати успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Ключові складові методології планування наведені на рисунку 1.1

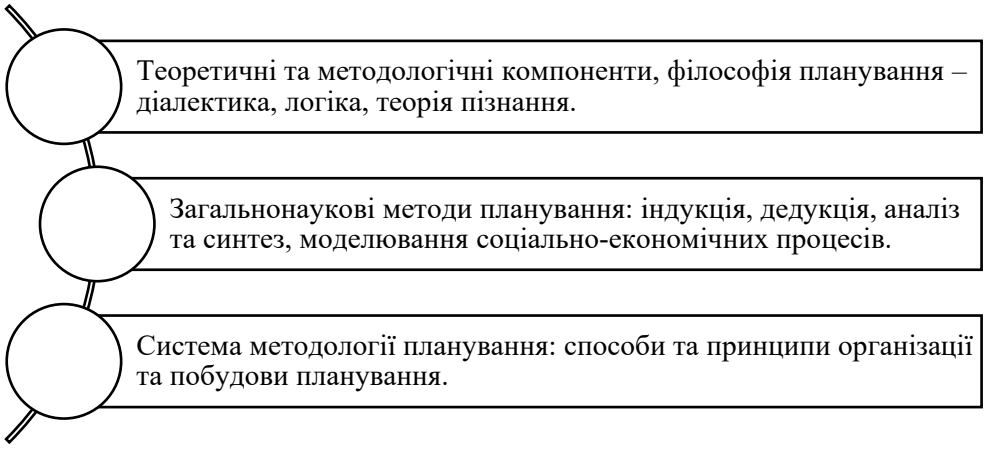

Рис.1.1 – Ключові складові методології планування

Джерело: [11]

В основі локальної системи методології планування лежить програмно-цільовий підхід, що визначає логіку планування, його технологію, що дає напрямок діяльності, пов'язаної з підготовкою та впровадженням планів.

Обґрунтування та ув'язування планових показників проводяться за допомогою різних методів планування. Найбільш поширені нормативний, балансовий, аналітичний, економіко-математичний методи.

Таблиця 1.4

Метод	**Опис**
Балансовий метод	Забезпечує пропорційність між потребами та ресурсами на основі системи балансів.
Нормативний метод	Використовує норми та нормативи для визначення планових величин.
Аналітичний метод	Використовує аналітичні розрахунки для розділення об'єкта на складові частини та взаємозв'язки.
Економіко-математичний метод	Використовує точний математичний опис економічного завдання та експертну оцінку даних.

Джерело : [8]

Наступним наведемо основні етапи процесу планування (рис. 1.2)

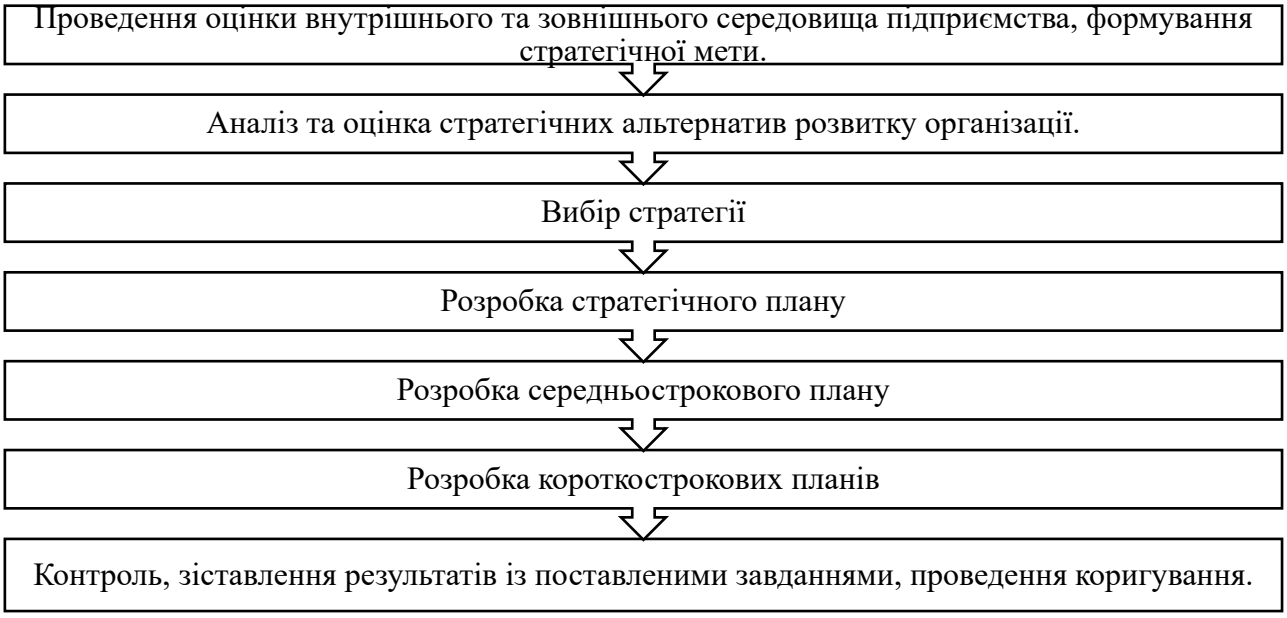

Рис. 1.2 – Основні етапи процесу планування

Джерело: [12]

Таким чином, у даному розділі було детально розглянуто основні методи планування, які використовуються на підприємствах. Планування є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки дозволяє прогнозувати майбутні результати, встановлювати цілі та завдання,

розподіляти ресурси, визначати ефективність діяльності і вчасно вносити корективи у плани.

У цьому розділі було розглянуто різні методи планування, такі як стратегічне, тактичне та операційне планування, методи прогнозування та моделювання, а також методи побудови бюджету та розрахунку економічної ефективності.[17]

Окрім того, було надано коротку характеристику кожного методу, вказано на їх переваги та недоліки, а також на те, які завдання та цілі можуть бути досягнуті за допомогою кожного з методів.

Отже, можна зробити висновок, що вибір методу планування залежить від конкретних завдань та потреб підприємства, а також від доступних ресурсів та технологій. Використання різних методів планування дозволяє досягати більшої ефективності та точності у прогнозуванні результатів діяльності підприємства.

Розділ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ARKA EXPRESS INC

2.1. Загальна характеристика підприємства Arka Express Inc

Arka Express Inc. є відомою компанією - перевізником з штаб-квартирою в Маркхемі та з досвідченим та кваліфікованим персоналом у всіх штатах США[32]. Компанія підтримує тісні стосунки між своїми європейськими офісами та зовнішніми агентами. Всього за 10 років Arka Express перетворилася з невеликого перевізника з 35 вантажівками, розташованого за межами Маркхема, штат Іллінойс, на елітний сучасний парк із 400 вантажівок, побудований найкращими професіоналами в галузі транспорту. В 2022 році Arka Express Inc.відкрила штаб-квартиру в Індіані, Атланті та Нью-Джерсі, оскільки компанія продовжує надавати послуги на Середньому Заході, Східному Узбережжі та Південному Сході Америки. Arka Express Inc. часто відвідує райони радіусом 400 миль як у Чикаго, так і в Атланті. Крім того, Arka Express Inc. розширила присутність далеких перевезень від Дакоти до Флориди та Нью-Йорка – і всього, що між ними.

Arka Express Inc. є компанією з мисленням «перші з кращих», що моделює ефективність та довговічність у нашій роботі і, що важливіше, у наших відносинах[32]. Arka Express Inc. пропонує транспортні та логістичні рішення між штатами США, Мексикою та Канадою. Arka Express Inc. має великий досвід роботи з усіма видами транспорту. Від невеликих збірних партій, небезпечних вантажів та продуктів із температурним режимом до негабаритних (висота, вага, ширина) транспортних завдань.

Компанія прагне бути найкращою у своєму класі та надавати своїм клієнтам професійні послуги найвищої якості.

Основні переваги компанії на ринку логістичних послуг:

1. Діяльність компанії застрахована;

2. Має великий досвід роботи і працює на ринку з 2012 року

3. Надійні підрядники: наші водії ретельно та надійно перевірені;

Основна мета організації полягає в наступному: На найближчу перспективу Arka Express Inc. ставить перед собою наступні цілі: продовжувати нарощувати обсяги перевезень вантажів, збільшити кількість партнерів і клієнтів, охопити ще більший сегмент послуг на американському ринку [32].

Поточні цілі компанії:

– Продовжити подальше розширення клієнтської бази.

– Укласти договір з одним із основних постачальників товарів.

– Отримати додаткове страхування перевезених вантажів.

Крім того, найближчим часом планується розробка та впровадження нової системи навчання персоналу, а також розробка заходів щодо оцінки системи ризиків у діяльності компанії.

У розпорядженні Arka Express Inc. понад 600 вантажних автомобілів. Все обладнання сучасне та справне. Компанія постійно перевіряє стан всього обладнання у порту відправлення та прибуття та гарантує, що обладнання завжди відповідає законодавчим вимогам.

Arka Express Inc. пропонує широкий асортимент причепів, таких як:

- 13,6-метрові причепи з тентом
- Підвісні причепи для одягу
- 13,6-метрові відкриті бортові причепи
- Розсувні причепи
- 13,6-метрові напівпричепи з тентом
- 13,6-метрові причепи з регульованою температурою

Arka Express Inc. здійснює залізничні перевезення по всій Північній Америці. Через супутник можна щоденно відстежувати один або кілька залізничних вагонів або повний комплект вагонів. Компанія пропонує криті залізничні вагони вантажопідйомністю від 30 до 60 тонн на вагон для стандартних вантажів та спеціальні напіввагони для широких чи негабаритних

вантажів. Розміри залізничного вагона: 1380 х 276 х 275 см (Довжина х Ширина х Висота)

Arka Express Inc. також пропонує складські приміщення для тимчасового зберігання вантажу. Склади компанії розташовані в центрі США, щоб повністю використовувати мережу американських автомагістралей.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства Arka Express Inc

На діяльність підприємства в сучасних умовах та подальшій перспективі впливає ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть визначати потенціал розвитку в майбутньому. Всі чинники в комплексі характеризують місце підприємства на ринку та рівень конкурентоздатності його виробничої та економічної діяльності. Тому визначення основних аспектів зовнішнього середовища допоможе зрозуміти специфіку сучасного стану підприємства та загальних умов його функціонування. В табл. 2.1 наведені основні фактори непрямого впливу, що визначають середовище не лише для Arka Express Inc., а й для всієї галузі в цілому.

Таблиця. 2.1

Аналіз факторів непрямого впливу на діяльність Arka Express Inc.

Фактори	**Значення фактору**	Ступінь впливу фактору	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості відповідно до спрямованості впливу	
				–	+
Політичні фактори					
Політична нестабільність в країні	Зумовлює негативні зрушення в економіці в цілому. Соціальне напруження порушує процес виробництва та обмежує збут на внутрішньому ринку.	3,5	0,1	0,35	
Євроінтеграція	Спостерігається тенденція зниження рентабельності продаж при загальному збільшенні іноземної продукції основних видів продукції.	2,5	0,08		0,2

Продовження табл. 2.1

Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	Компанія має відповідний правовий статус, який характеризує певний законодавчий акт.	2	0,1		0,2
Відсутність фінансової підтримки розвитку бізнесу з боку держави	компанія функціонує за рахунок власного капіталу та залучених коштів від кредиторів та інвесторів.	1	0,04	0,04	
Економічні фактори					
Зростання купівельної спроможності населення	Підвищує попит на послуги вантажних перевезень.	5	0,18		0,9
Зміна курсу обміну національної валюти	Підвищує конкурентоздатність української продукції, бо вона є відносно недорогою в порівнянні з іноземними конкурентами. А девальвація валюти стимулює споживчий попит на внутрішньому ринку	4,5	0,07		0,315
Низькі темпи економічного зростання	Нестабільність та значні коливання в економіки зумовлюють неприбутковість підприємств	2,8	0,06	0,168	
Високий рівень безробіття	З одного боку є позитивним фактором для зростання кадрового потенціалу підприємства, з іншого - спостерігається відтік кваліфікованих кадрів закордон.	3	0,05	0,15	
Соціальні фактори					
Зменшення загальної кількості населення	Скорочення населення є передумовою зменшення кількості потенційних споживачів на ринку перевезень	3	0,04	0,12	
Зростання рівня освіти	Зростання обсягів виробництва новобудов, що в свою чергу сприяє збільшенню попиту на послуги перевезення	2,5	0,07		0,175

Продовження табл. 2.1

Технологічні фактори					
Розвиток інформаційних технологій	Є підґрунтям для прийняття стратегічних рішень. За даними світової статистики попит на перевезення тільки зростатиме.	3	0,06		0,18
Світові технологічні нововведення	Світові інновації у сфері перевезення дають можливість розвитку ринку	3,5	0,09		0,315
Разом				-0,828	2,285

Джерело:створено автором за даними ARKA EXPRESS INC.

На основі даних, наведених в табл. 2.1, можемо зробити висновок, що загальна сумарна оцінка рівня важливості факторів складає 3,313 (2,285+0,828) і показує, що реакція Arka Express Inc. на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Але сумарне значення позитивних факторів зовнішнього середовища (+2,285) значно переважає негативні (-0,828), що свідчить про відсутність значних загроз для діяльності Arka Express Inc.

Оцінка внутрішнього середовища Arka Express Inc. зроблена за методикою SWOT-аналізу, який за своєю сутністю є діагнозом стартових умов для розвитку галузі. Стратегічна матриця SWOT-аналізу досліджуваної компанії представлена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Arka Express Inc.

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Позитивна репутація на ринку	1. Висока конкуренція на ринку
2. Впроваджена система принципів HACCP	2. Відсутність «євромерів» - номер експлуатаційного дозволу для експорту товарів в країни Північної Америки
3. Наявність міжнародних сертифікатів	3. Слабкі налагоджені зв'язки з країнами Азії
4. Конкурентоздатна ціна	4. Висока собівартість послуг
5. Великі ринки збуту	
6. Налагоджені експортні поставки до країн Північної Америки – позитивний імідж та досвід підприємства	

Продовження табл. 2.2	
Можливості	**Загрози**
1. Поступове збільшення квот у межах зон вільної торгівлі та вихід на нові ринки.	1. Сезонність послуг
2. Збільшення інтеграційних процесів США та доступність інформації пов'язаної з експортом.	2. Коливання ціни на перевезення на світовому ринку.
3. Стимулювання експорту продукції американських виробників з боку держави.	3. Велика конкуренція між компаніями-перевізниками на міжнародному ринку
	4. Високі стандарти та вимоги до організації перевезень
	5. Складність у пошуку контрагентів.

Джерело:створено автором за даними ARKA EXPRESS INC.

Проаналізувавши підприємство за допомогою SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що технічні можливості Arka Express Inc. та висока якість послуг, підтверджена наявністю необхідних сертифікатів, що в цілому дають змогу підприємству розпочати логістичну діяльність на ринках розвинутих країн. Проаналізувавши вже наявну географію замовників підприємства, видно що є й неосвоєні ринки збуту країн Північної Америки та країн третього світу.

Розглянемо показники фінансових результатів діяльності підприємства за три роки, які наведені в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів діяльності Arka Express Inc. за період 2019-2021рр

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	25141525	27666784	25840227	2525259	-1826557	110,04	93,40

Продовження табл. 2.3

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	23335239	25731565	24773538	2396326	-958027	110,27	96,28
Валовий прибуток , грн.	1806286	1935219	1066689	128933	-868530	107,14	55,12
Чистий прибуток, грн.	100942	1358212	-1776378	1257270	-3134590	1345,54	-130,79

Джерело:створено автором за даними звітності ARKA EXPRESS INC.

Аналізуючи фінансові результати ARKA EXPRESS INC. (табл. 2.3) протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве підвищення собівартості у 2020 році. Його причиною є зростання транспортних витрат, витрат на оплату праці, рекламу, обладнання тощо. Позитивною динамікою характеризується чистий дохід від реалізації, який протягом 2020 року зріс порівняно з 2019. Існуючий зараз рівень інфляції не робить істотного впливу на фінансовий стан Arka Express Inc. Збільшення цін, що викликається зміною рівня інфляції, пропорційно збільшить, як витрати на виробництво, так і виручку Arka Express Inc. .

Ліквідність підприємства відображає його здатність розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями наявними оборотними ресурсами шляхом швидкого конвертування їх у грошові кошти, а платоспроможність виявляє здатність підприємства розраховуватися за власними поточними зобов'язаннями лише наявними на підприємстві грошовими коштами та їх еквівалентами [3]. Тобто поняття ліквідності є ширшим, ніж поняття платоспроможності підприємства.

Розглянемо показники ліквідності Arka Express Inc. за досліджуваний період (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Показники ліквідності Arka Express Inc.за 2019–2021 рр.

Назва показника	Рік			Абсолютне відхилення, ±	Відносне відхилення, %
	2019	**2020**	**2021**	2021/ 2019	2021/ 2019
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1,16	1,13	1,19	0,03	2,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	0,26	0,36	-0,18	-33,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,15	1,13	1,16	0,01	0,95

Джерело: складено автором за даними Arka Express Inc.

Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) протягом 2019-2021 рр. склав більше 1 і знаходився в межах мінімального нормативного значення. Проте, спостерігається позитивна тенденція до зростання, так, в 2021 р. значення показника склало 1,19. Отримані значення свідчить про позитивний стан платоспроможності, адже оборотних активів є достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Як наслідок, для Arka Express Inc. це веде до підвищення довіри до підприємства з боку кредитних організацій, постачальників, інвесторів і партнерів.

Основні показники, які використовуються для оцінки фінансової стійкості Arka Express Inc., наведені у табл. 2.5.

На кінець 2019–2021 років коефіцієнт автономії на Arka Express Inc. має низьке значення, нижче від нормативного; значення показників фінансової залежності та автономії свідчать про те, що підприємство має високий рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності. Показники маневреності знаходиться в межах нормативного значення на кінець 2019 та 2021 років, тому мають задовільне значення. Значення показників поточних і

довгострокових зобов'язань свідчать про високу частку поточних зобов'язань, а саме задовільну структуру позикового капіталу Arka Express Inc.. На Arka Express Inc. спостерігається низький рівень забезпеченості власними оборотними коштами на кінець 2019 та 2021 років, власного капіталу було недостатньо для покриття навіть необоротних активів на кінець 2020 року. Значення показників фінансування та фінансової стійкості свідчать про низьку фінансову стійкість підприємства протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості Arka Express Inc.за 2019-2021 рр.

Назва показника	**Рік**			Абсолютне відхилення, ±	Відносне відхилення, %
	2019	**2020**	**2021**	2021 / 2019	2021 / 2019
Коефіцієнт фінансової автономії	0,31	0,24	0,30	-0,01	96,53
Коефіцієнт фінансової залежності	3,20	4,15	3,31	0,11	103,60
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,00	0,68	0,72	-0,28	72,10
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,67	0,75	0,68	0,01	101,89
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,16	1,13	1,19	0,03	102,32
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,31	0,24	0,30	-0,01	96,53

Джерело: складено автором за даними Arka Express Inc.

Рентабельність показує, наскільки прибутковою є діяльність підприємства[4]. Тому, на сьогоднішній день Arka Express Inc. повинна

прагнути досягти більш високих показників, а керівництво повинно визначати шляхи їх зростання.

Пропонуємо розглянути основні показники рентабельності Arka Express Inc. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Показники рентабельності та ділової активності Arka Express Inc.за 2019–2021 рр.

Назва показника	**Рік**			Абсолютне відхилення, ±	Відносне відхилення, %
	2019	**2020**	**2021**	2021 / 2019	2021 / 2019
Рентабельність сукупного капіталу	0,67	0,50	0,55	-0,12	81,97
Рентабельність власного капіталу	0,11	0,10	0,03	-0,08	24,13
Валова рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг	0,04	0,04	0,01	-0,03	20,42

Джерело: складено автором за даними Arka Express Inc.

Загальна рентабельність продукції Arka Express Inc. у 2021 році порівняно 2019-м зменшилася на 18 % і склала 55 % від чистого прибутку підприємства. Розглядаючи дані з розрахунків, можна зробити висновок, що невиправдано високий рівень адміністративних витрат, збільшення виробничої собівартості продукції впливають суттєво на рівень рентабельності, що робить підприємство менш привабливим для інвесторів.

Так як підприємство займається міжнародними перевезеннями на ринку України, то у своїй діяльності Arka Express Inc. керується такими законодавчими та нормативними актами:

1. Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», крім того, у відповідних сферах регулюючу роль відіграють й інші Закони України: «Про чинність міжнародних договорів на території України», «Про іноземні

інвестиції», «Про міжнародний комерційний арбітраж», «Про режим іноземного інвестування» тощо.

2. Законом України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», який описує особливості у регулюванні терміну здійснення платежів по операціям та порядку купівлі або продажу іноземної валюти та здійснення розрахунків з нерезидентами.

3. Податковою Службою України, експорт товарів за межі митної території України обчислюється за нульовою ставкою за умови, якщо експорт підтверджується належно оформленою вантажною митною декларацією, яка подається в Податкову службу України.

4. Митним Кодексом, який є основним нормативно-правовим актом, що регулює зміст та порядок розрахунку митної вартості [6].

Це основний перелік державних законодавчих та нормативних актів, якими у своїй діяльності керується Arka Express Inc.

Як підприємство, яке здійснює ЗЕД, Arka Express Inc. сплачує наступні види податків:

- податок на прибуток – здійснюється за загальною схемою і не має будь-яких особливостей, ставка 18% від валового прибутку;

- податок на додану вартість – відповідно до ст. 193 Податкового кодексу встановлено ставку ПДВ у розмірі 7 % бази оподаткування за операціями з електрозварювальних виробів за переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України. До переліку входять більшість експортованих Arka Express Inc. товарів: Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання; тощо;

- митні платежі – при експорті продукції заводу на митну територію інших держав ввізне мито сплачується на загальних підставах згідно із ч. 1 ст. 286 Митного кодексу країни, куди ввозиться товар за ставками, встановленими Митним тарифом України.

Згідно з частиною другою статті 264 Кодексу митна декларація та інші документи подаються органу доходів і зборів в електронному вигляді з дотриманням вимог Кодексу або на паперових носіях.

Тому для здійснення митного контролю та митного оформлення автомобілів, що переміщуються через митний кордон України, обов'язкові для подання такі документи:

– митна декларація;

– товарно-транспортний документ на перевезення із штампом про проходження санітарно-епідеміологічного контролю;

– зовнішньоекономічний договір;

– рахунок (інвойс) або інший документ, який визначає вартість товару та містить специфікацію;

– декларація про відповідність технічним регламентам [7].

Статтею 319 Кодексу встановлено, що товари, які перевозить Arka Express Inc. та які переміщуються через митний кордон України, крім митного контролю, підлягають державному санітарно-епідеміологічному, ветеринарно-санітарному, фіто-санітарному, екологічному та радіологічному контролю.

Щодо організації ЗЕД то у своїй діяльності Arka Express Inc. керується українським законодавством з регулювання міжнародної торгівлі та перевезень. Також не менш важливими для організації ЗЕД в Arka Express Inc. є міжнародні акти з регулювання ЗЕД, які застосовуються які в Україні так і за її межами.

Таким чином, дослідивши економічні показники діяльності Arka Express Inc. та його зовнішнє та внутрішнє середовище, ми можемо стверджувати, що компанія має позитивні результати своє діяльності, такі як позитивні показники рентабельності та фінансової стійкості. Проте негативним є зменшення виручки від реалізації та чистого прибутку у 2021 році, що виявилось для Arka Express Inc. у неспроможності вчасно розрахуватись зі

своїми кредиторами, та у майбутньому може призвести до його банкрутства. Саме тому керівництву Arka Express Inc. потрібно знайти ефективні способи підвищення його фінансових показників та попередити їх зменшення в наступних роках.

Щодо середовища діяльності Arka Express Inc. то воно представлене впливом різного роду факторів, основними з яких є економічні та технологічні, саме вони чинять найбільший влив на діяльність компанії. Ключовими факторами цього впливу є рівень економічної ситуації в країні, розвиток технологій в логістиці та рівень інфляції.

2.3. Аналіз механізму планування економічної діяльності підприємства Arka Express Inc

Організація планування і контроль ходу виконання планів покладений на планово-економічний відділ Arka Express Inc.

У його функції входять:

- розробка структури обов'язкових для підприємства планів і напрям їх для затвердження керівним органам підприємства та організація роботи по складанню планів, вид яких затверджений керівництвом підприємства, підготовка матеріалів і початкових даних у всіх відділах і службах підприємства, що беруть участь в плановій роботі;
- складання техніко-економічних прогнозів по найважливіших напрямах діяльності підприємства та узгодження планів всіх підрозділів підприємства та розробка нормативних планових документів (види і структура планів) для структурних і функціональних підрозділів підприємства;
- контроль виконання планів підприємства в цілому і його окремих структурних і функціональних підрозділів.

Основними завданнями планово-економічного відділу на Arka Express Inc. є:

1. Проведення техніко-економічних досліджень в сфері фінансово-економічної діяльності компанії.

2. Розробка і вдосконалення економічної політики підприємства, спрямованої на досягнення найбільших результатів при найменших витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, прискорення темпів зростання продуктивності праці, підвищення ефективності і рентабельності господарської діяльності підприємства, якості продукції, що випускається, зниження її собівартості, забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

3. Комплексний економічний аналіз діяльності організації і своєчасна розробка заходів щодо прискорення темпів зростання продуктивності праці, підвищення рентабельності виробництва, фондовіддачі, зниження собівартості продукції, усунення втрат і нераціональних витрат.

4. Формування цінової політики організації; розробка пропозицій щодо вдосконалення системи ціноутворення в організації з метою ефективного використання виробничих потужностей, трудових і матеріальних витрат.

5. Контроль за ходом виконання підрозділами організації планових завдань, правильністю застосування встановлених цін.[28]

Персонал планово-економічного відділу Arka Express Inc.спільно з вищим керівництвом розробляє стратегічний план фірми, бере участь у виборі і обґрунтуванні економічних цілей, аналізі і оцінці планових і фактичних результатів діяльності підприємства. Планово-економічний відділ взаємодіє з плановими бюро структурних підрозділів, а також з функціональними підрозділами підприємства в цілому, якось: відділ маркетингу, відділ збуту, відділ цін, фінансові служби і інші, координує їх роботу при підготовці окремих видів планів підприємства. У плануванні своєї діяльності беруть участь всі служби підприємства, як виробничі, так і функціональні. Рекомендації планово-економічного відділу, що стосуються планової роботи, обов'язкові для всіх структурних і функціональних підрозділів, за винятком тих, які згідно нормативним документам віднесені до компетенції керівництва підприємства.

Таким чином, дослідивши дане підприємство ми можемо дійти до висновку, що фінансове планування та планування розвитку підприємства є важливими елементами методології планування на підприємстві. Фінансове планування дозволяє визначити фінансові цілі та завдання підприємства та розробити план фінансових ресурсів на певний період часу. Планування розвитку підприємства передбачає встановлення цілей щодо розвитку підприємства на певний період часу.

Успішне планування розвитку підприємства передбачає взаємозв'язок фінансового планування та планування розвитку. Фінансовий план повинен відповідати стратегії розвитку та враховувати потреби підприємства у фінансових ресурсах для досягнення поставлених цілей та завдань.

Крім того, успішне планування розвитку підприємства передбачає взаємодію з іншими елементами методології планування, зокрема з плануванням виробництва та його забезпеченням. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси та досягати успіху на ринку.

Отже, фінансове планування та планування розвитку підприємства є невід'ємними елементами ефективного управління підприємством та дозволяють забезпечувати стабільний розвиток та успішну діяльність на ринку.

Розділ 3. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ARKA EXPRESS INC І ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1. Система менеджменту Arka Express Inc. та її складові

Arka Express Inc. - це компанія, що займається логістикою та транспортуванням вантажів. Як будь-яка інша компанія, вона потребує системи менеджменту для ефективної роботи та досягнення поставлених цілей. Основні складові системи менеджменту Arka Express Inc. включають наступні елементи:

1. Планування: компанія має чіткий план, щоб визначити свої цілі та стратегію досягнення цих цілей. Планування може включати в себе планування бюджету, планування маршрутів та розкладу руху транспортних засобів, а також планування використання ресурсів.
2. Організація: компанія має чітку структуру організації, щоб керувати своїми ресурсами та забезпечити ефективну координацію між різними відділами. Це може включати в себе створення відділів, призначення керівників відділів та розподіл завдань та обов'язків між працівниками.
3. Менеждмент: керівники компанії мають можливість керувати діяльністю своїх підрозділів та працівників, щоб забезпечити виконання планів та досягнення цілей компанії. Керування може включати в себе встановлення стандартів якості та ефективності, контроль за виконанням завдань та координацію роботи між різними відділами.
4. Контроль: компанія має систему контролю, щоб переконатися, що виконання завдань відповідає планам та цілям компанії. Контроль може включати в себе аналіз фінансових показників.

Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку в інтересах акціонерів товариства, а також його працівників. Підприємство з колективною формою власності об'єднує в одній організаційній структурі різні ланки єдиного виробничо-технологічного ланцюга (рис. 3.1).

Організаційна структура Arka Express Inc.представлена на рис. 3.1

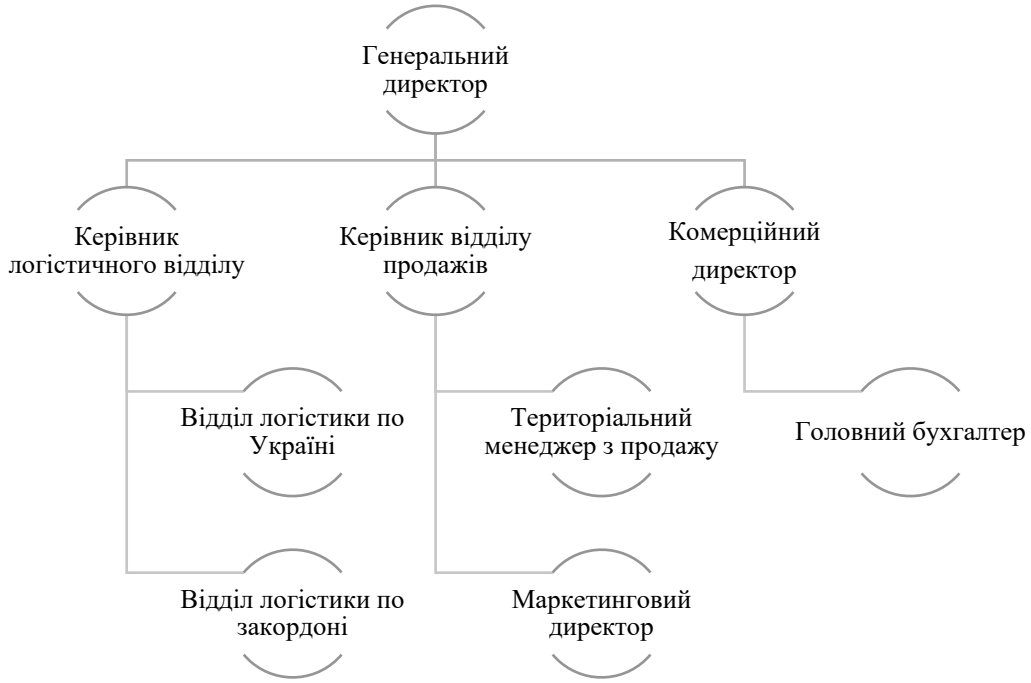

Рис. 3.1 - Структура управління Arka Express Inc.

Джерело: складено автором за даними Arka Express Inc.

Організаційна структура управління Arka Express Inc. є корпоративною, яка є злагодженою та функціональною і не потребує значних перетворень.

У досліджуваного підприємства структура управління поділена на відділи, керівники яких відповідають за ефективність та результативність своїх відділів і підприємства в цілому. Внутрішнє управління у Arka Express Inc. на чіткому підпорядкуванні працівників та менеджерів, які щотижня на нарадах звітують керівнику свого відділу про об’єм виконаною роботи.

Процес управління транспортною логістикою для Arka Express Inc.перебуває у значної залежності від роботи транспортного цеху. Детальніше структуру управління транспортним забезпеченням Arka Express Inc. наведено на рисунку 3.2.

Рис. 3.2 – Структура управління траспортним забезпеченням Arka Express Inc.

Джерело: складено автором за даними Arka Express Inc.

Основними функціями транспортного цеху є:

1) контроль транспортних операцій та позовна робота з претензій (головні претензії відправника вантажу до його перевізника поділяться на три категорії: претензії щодо термінів доставки, претензії до збереження вантажу, претензії з оплати);

2) формування графіків випуску рухомого складу на лінію (крім складання графіків, необхідно також зберігати працездатність парку транспортних засобів, вантажно-розвантажувального обладнання, при залученні сторонніх перевізників необхідне попереднє погодження умов перевезень);

3) переговори про розмір тарифних ставок (у межах заданих умов обсяги та терміни перевезень тощо. Транспортний відділ повинен за допомогою вибору транспортних засобів, оптимізації маршруту доставки, перевізника тощо зменшувати витрати, враховуючи, що транспортні витрати - це лише частина загальних логістичних витрат);

4) вивчення та аналіз ринку (з позиції надійності постачальників, пропонованих додаткових послуг, транспортних тарифів, можливості встановлення ще тісніших партнерських зв'язків).

5) експедирування та відстеження доставки, тобто. моніторинг перевезень, відстеження стану та місцезнаходження вантажів, експедирування реалізується за необхідності індивідуального підходу до відправки вантажів.

Менеджери з перевезень відповідають за організацію перевезень. У посадові обов'язки менеджера з перевезень у Arka Express Inc. входять:

1) організація доставки вантажу, його навантаження, зберігання, виконання інших робіт з вантажем таким чином, щоб вантаж був доставлений отримувачу вантажу вчасно (в ті терміни, що визначені договором перевезення вантажів, договором транспортної експедиції та іншими договірними зобов'язаннями з вантажовласниками) та в безпеці (без погіршення його споживчих властивостей та без наднормативних втрат);

2) координація взаємодії всіх сторін-учасників доставки вантажів;

3) складання економічно та технологічно обґрунтованих транспортно-технологічних схем та маршрутів доставки вантажів з урахуванням вимог та побажань вантажовласників;

4) організація виконання послуг з приймання вантажів, їх перевезення та видачі у визначеному порядку;

5) організація фрахтування транспортних засобів;

6) контроль:

7) наявність відправного (експедиторського) маркування вантажів;

8) наявності відбитків та пломб на перевізних засобах, холодокамерах, контейнерах та інших ємностях та приміщеннях для зберігання;

9) стани транспортних засобів, а також справність тари та упаковки;

10) відстеження:

11) процесу виконання вантажно-розвантажувальних, перевалочних, перевантажувальних, пакувальних та складських робіт;

12) дотримання умов та термінів зберігання та видачі вантажів.

13) забезпечення дотримання умов договорів у ході транспортно-експедиційного обслуговування, вимог нормативних правових актів та міжнародних договорів з питань транспортно-експедиторської діяльності та

перевезення, безпеки праці, санітарної, пожежної, екологічної та іншої безпеки;

14) оформлення товарно-транспортних та інших супровідних документів на всіх стадіях реалізації транспортно-технологічних схем та маршрутів доставки вантажів;

15) оформлення документів, пов'язаних зі страхуванням вантажів;

16) інформування власників вантажів про їх рух;

17) облік необхідної комерційної документації;

18) ведення справ відповідно до претензій.[7]

Однією з тенденцій у сфері управління транспортною логістикою у Arka Express Inc. вважається аналіз транспортування вантажів, який необхідний для оптимізації маршрутів, формування графіків перевезень, поліпшення парку транспортних засобів або дослідження діяльності перевізників, що залучаються. Стратегічний аналіз необхідний прийняття довгострокових рішень (про основних перевізників, постійних маршрутах, закупівлі чи модернізації транспортних засобів), оперативний аналіз дає можливість шукати ефективні приватні рішення.

В кінці кожного місяці фінансовий директор Arka Express Inc.подає звіти керівництву про стан підприємства (звіти про об’єми продажу та виробництва, кредиторську та дебіторську заборгованість, тощо). Фінансовий відділ контролює шляхи використання оборотних коштів Arka Express Inc.та слідкує за їх ефективністю. Оцінку фінансового стану Arka Express Inc.проводить фінансовий відділ та в якості незалежного експерта раз на рік запрошують аудитора. Для ефективного використання коштів у Arka Express Inc. щорічно формуються бюджети витрат та можливих майбутніх доходів.

Фінансова політика Arka Express Inc. спрямована на забезпечення його конкурентоздатності і підтримки якості продукції на високому рівні, відповідно до цього виділяються кошти для забезпечення ефективного функціонування Arka Express Inc.на ринку України та закордоном.

Для обліку коштів, матеріалів, продукції у Arka Express Inc.використовують як вітчизняні так і іноземні методи, залежно від ділянки і сфери діяльності. У Arka Express Inc.щомісячно здаються звіти від бухгалтерії про сплату податків, від фінансового відділу про фін стан, які подаються членам правління підприємства. Для контролю за своїми витратами всі відділи Arka Express Inc.працюють за 1С Бухгалтерією, де можна побачити всі витрати і доходи, поступлення чи видачу за будь-який період. 1С Бухгалтерією є ефективною програмою ведення обліку матеріальних цінностей і яка успішно інтегрована в діяльність всього підприємства та забезпечує керівництва Arka Express Inc. своєчасною та правдивою інформацію про його стан.

Плануванням на підприємстві займаються начальник економічного відділу та працівники, що входять до даного підрозділу в складі: начальник економічного відділу, економіст вищої категорії, економіст першої категорії та економіст без категорії.[5]

Економічний відділ Arka Express Inc. тісно співпрацює з іншими структурними підрозділами підприємства. Така співпраця зумовлена тим, що усі відділи та підрозділи обмінюються різного роду інформацію з метою задоволення своїх робочих потреб (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок бухгалтерії із структурними підрозділами Arka Express Inc.

Структурні підрозділи	Документи
Адміністрація	Копії наказів і розпоряджень директора по основній діяльності, кореспонденція на адресу бухгалтерії
Кадровий відділ	Копії наказів по особовому складу (накази про зарахування на роботу, відпустку), табелі обліку робочого часу, лікарняні листки, звіти про використання бланків трудових книжок
Комерційний відділ	Господарські контракти та договори, кошториси, акти та інші матеріали з питань виконання договірних зобов'язань.

	Продовження таблиці 3.1
Комерційний відділ	Рахунки на придбання товарно-матеріальних цінностей, авансові звіти співробітників
Відділ оплати праці	Положення про оплату праці і преміювання окремих категорій працюючих, зміни ставок, окладів
Склади	Документи щодо руху товарно-матеріальних цінностей, їх відпуску та переміщення

Джерело:створеноавторомзаданимизвітностіArka Express Inc.

Від планово-економічного відділу іншим підрозділам також потрібна деяка інформація (див. рис. 3.3).

Взаємодія економічного відділу Arka Express Inc.зі сторонніми організаціями (обслуговуючі інститути, постачальники, покупці) полягає у отриманні: від банків виписок за рахунками, копій доданих до них документів та передачі розрахунково-платіжних банківських документів, чеків на отримання грошових коштів і об'яв на внесення готівки, інформації з питань роботи, балансів та звітів; від кредиторів рахунків, договорів, регістрів синтетичного та аналітичного обліку, різного роду звітності, інформації про погашення заборгованості; від дебіторів рахунків-фактур, пакувальних листів, розрахунки бухгалтерії, виписка банку, інформації про договори. [13]

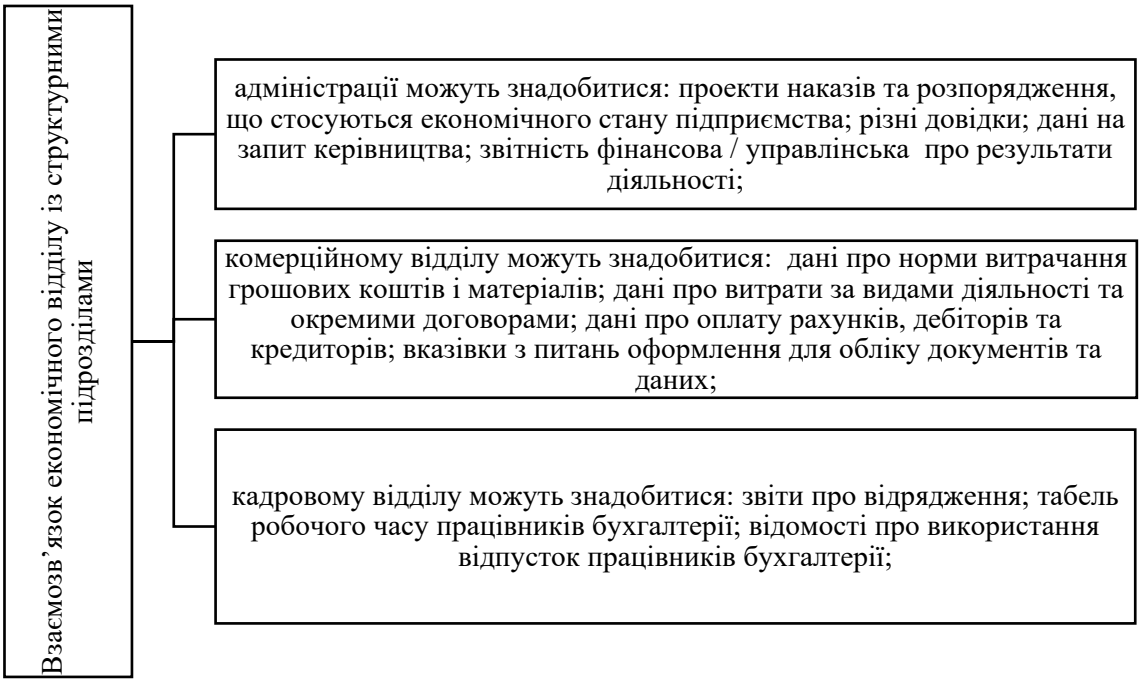

Рис. 3.3 - Взаємозв’язок економічного відділу із структурними підрозділами Arka Express Inc.

Джерело:створено автором за даними звітності Arka Express Inc.

При вивченні витрат робочого часу в Arka Express Inc. застосовують методи безпосередніх замірів і моментних спостережень, щоб забезпечити отримання об'єктивних і досить точних даних для виконання поставлених перед нормуванням праці завдань.Метод безпосередніх замірів дає можливість найбільш повно вивчати процеси праці та використання обладнання, отримувати достовірні дані про фактичні витрати робочого часу за весь період спостереження, а також відомості про послідовність виконання окремих елементів роботи і про їх тривалості.

3.2. Планування діяльності як центральна функція менеджменту Arka Express Inc

Планування діяльності є однією з центральних функцій менеджменту Arka Express Inc. Ця функція включає в себе розробку стратегій та тактичних планів дій, що дозволяє компанії досягати своїх цілей і завдань.

Для успішної реалізації планів діяльності компанії Arka Express Inc. можуть використовуватися такі інструменти, як SWOT-аналіз, аналіз ринку, прогнозування попиту на продукцію або послуги, аналіз конкурентів, а також оцінка внутрішніх ресурсів та здібностей компанії.

Крім того, планування діяльності Arka Express Inc. може включати в себе розробку бізнес-планів для нових проектів та ініціатив, аналіз фінансових показників та прогнозування бюджету на наступний фінансовий рік.

Завдяки систематичному та цілеспрямованому плануванню діяльності компанії, Arka Express Inc. може ефективно використовувати свої ресурси та здібності для досягнення успіху та стійкого розвитку.

Оцінка конкурентоспроможності послуг та планування ціни - це важливий етап в маркетинговій стратегії підприємства, який дозволяє забезпечити ефективність продажів та збільшення прибутку.[20]

Крок 1. Аналіз конкурентів

Першим кроком у оцінці конкурентоспроможності послуг є аналіз конкурентів. Для цього необхідно визначити послуги, які пропонують конкуренти, їхні ціни, якість та інші характеристики.

Аналіз конкурентів - це важливий етап в розробці маркетингової стратегії підприємства. Для проведення аналізу слід виконати наступні кроки:

1. Визначення конкурентів

Першим кроком є визначення конкурентів, які працюють на ринку. Для цього необхідно дослідити ринок та визначити підприємства, які пропонують подібні товари або послуги.

2. Збір інформації про конкурентів

На другому кроці необхідно зібрати інформацію про конкурентів. Це може бути інформація про їхні товари, ціни, маркетингові стратегії, місця продажу, дистрибуційні мережі та інше.

3. Аналіз інформації

Після збору інформації необхідно провести аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також можливі загрози та можливості на ринку.

4. Визначення стратегії

На останньому кроці необхідно визначити стратегію відповідно до результатів аналізу. Це може бути стратегія підвищення конкурентоспроможності, стратегія диференціації послуг, зниження цін, підвищення якості підтримки клієнтів та інше.

Правильний аналіз конкурентів дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати свою прибутковість.

Крок 2. Визначення унікальності послуг

На другому кроці необхідно визначити унікальні характеристики послуг, які роблять його конкурентоспроможним на ринку. Зокрема, це можуть бути:

- Висока якість.
- Низька ціна.
- Інноваційні технології.

Визначення унікальності послуг - це важливий етап в розробці маркетингової стратегії підприємства, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Для визначення унікальності послуг слід виконати наступні кроки:

1. Вивчення ринку

Першим кроком є вивчення ринку, на якому працює підприємство. Для цього слід визначити послуги, які пропонують конкуренти, їхню вартість, якість та інші характеристики.

2. Визначення характеристик послуг

На другому кроці необхідно визначити характеристики послуг, які роблять їх унікальними та конкурентоспроможними на ринку. Зокрема, це можуть бути:

- Інноваційні технології.
- Висока якість.
- Унікальний дизайн.
- Екологічність.

3. Визначення конкурентної переваги

На третьому кроці необхідно визначити конкурентну перевагу послуг на ринку. Це може бути висока якість, низька ціна, швидка доставка, інноваційні технології та інше.

4. Визначення цільової аудиторії

Останнім кроком є визначення цільової аудиторії, яка зацікавлена в унікальних характеристиках послуг. Це можуть бути споживачі, які цінують якість, швидкість виконання послуг, клієнтську підтримку та інше.

Правильне визначення унікальності послуг дозволяє підприємству ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати свою прибутковість.

Крок 3. Визначення ціни

Ціна - це сума грошей або інших ресурсів, які тягнуться за товар або послугу. Ціна зростає в таких залежностях від багатьох факторів, як вартість виробництва, конкуренція на ринку, попит та пропозиція, маржинальні витрати та багато іншого.

Для встановлення ціни на товар або послугу підприємство може використовувати різні підходи, як такі стратегії низької ціни, стратегії високої ціни, диференційована стратегія ціноутворення тощо. Визначення правильної ціни є важливою складовою маркетингової стратегії підприємства, основна ціна може впливати на продажі, прибуток та інші аспекти бізнесу.

Після визначення унікальності товару необхідно визначити ціну на товар. Для цього можна використовувати різні стратегії:

- Стратегія низької ціни.
- Стратегія середньої ціни.
- Стратегія високої ціни.

Крок 4. Визначення плану маркетингових заходів

План маркетингових заходів - це документ, який описує стратегії та тактики, які підприємство планує використовувати для просування своїх товарів або послуг на ринку. Він містить плани щодо реклами, просування, продажу, ціноутворення, розробки продуктів та інших маркетингових дій.

У плані маркетингових заходів запрацює мета, аудиторія, конкурентні переваги, стратегії маркетингової комунікації та інші елементи, необхідні для реалізації успішної маркетингової кампанії[34]. Він може бути складений на різний термін - на рік, на півроку або на короткий період, що залежить від конкретної ситуації та мети кампанії.

Плануючи маркетингові заходи підприємствам варто зосередитися на стратегічних завданнях та застосувати конкретні дії для досягнення своїх цілей на ринку. План також дозволяє контролювати результати маркетингових

дій та аналізувати їх ефективність для подальшого покращення стратегії маркетингу.

Останнім кроком є визначення плану маркетингових заходів, які дозволять реалізувати товар успішно на ринку. Зокрема, це можуть бути:

- Рекламна кампанія.
- Демонстрація послуг на виставках.
- Програма лояльності.

Правильно оцінивши конкурентоспроможність своєї пропозиції та розробивши план ціноутворення, компанії можуть ефективно конкурувати на ринку та забезпечити прибутковість.

3.3. Методи та методики планування діяльності Arka Express Inc

Arka Express Inc - це компанія, що займається логістикою та перевезеннями товарів. Для планування своєї діяльності, компанія використовує різні методи та методики. Ось декілька з них:

1. Методика SWOT-аналізу: цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку. Arka Express може використовувати цей метод для розуміння того, як вона може використовувати свої переваги та уникати недоліків, щоб бути конкурентоспроможною на ринку.
2. Методика бенчмаркінгу: цей метод дозволяє порівняти свої процеси та результати з тими, що є в інших компаніях відносно досягнення кращої продуктивності та ефективності. Arka Express може використовувати цей метод для виявлення того, як вона може поліпшити свої процеси та розширити свої можливості.
3. Методика сценаріїв: цей метод дозволяє розробити різні сценарії розвитку подій та вибрати найкращий варіант. Arka Express може використовувати цей метод для розуміння того, які дії можуть допомогти їй уникнути ризиків та досягти максимальних результатів.

4. Методика керування проектами: цей метод дозволяє планувати та керувати проектами з метою досягнення певної мети. Arka Express може використовувати цей метод для керування своїми проектами з метою досягнення успіху в розвитку свого бізнесу.
5. Методика визначення цілей та ключових показників продуктивності: цей метод дозволяє визначити цілі та ключові показники продуктивності, які допоможуть компанії відслідковувати свій прогрес.

Таким чином, планування виробництва та його забезпечення є важливим елементом методології планування на підприємстві. Планування виробництва передбачає встановлення оптимального рівня виробництва продукції на певний період часу з урахуванням потреб ринку та внутрішнього попиту. Забезпечення виробництва передбачає визначення необхідних ресурсів для здійснення виробничого процесу.

Успішне планування виробництва та його забезпечення передбачає взаємозв'язок з іншими елементами методології планування, зокрема з фінансовим плануванням та плануванням розвитку підприємства. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси та досягати успіху на ринку.

Безперервна і послідовна реєстрація елементів трудового процесу в часі в даному випадку замінюється кількісним урахуванням спостережуваних однойменних дій робочого і перерв у роботі. Реєстрація спостереження проводиться при послідовному обході робочих місць. При цьому в наглядовій аркуші умовними знаками відзначаються дії без запису поточного часу і тривалості їх виконання. На підставі цих даних за кількістю зареєстрованих моментів визначаються частка і абсолютні значення витрат часу за спостережуваний період. Кінцеві результати моментних спостережень, як правило, не відрізняються від результатів, одержуваних методом безпосередніх вимірів.

Основні переваги цього методу: незначна трудомісткість; простота проведення спостережень і обробки отриманих даних; можливість вивчення одним спостерігачем витрат часу великих груп робітників; можливість переривати процес спостереження без зниження точності результатів, що дозволяє інженерно-технічним працівникам проводити спостереження паралельно з їх основною роботою, не виділяючи для цих цілей спеціальних спостерігачів. Однак цей метод дає тільки середні величини витрат робочого часу і часу використання обладнання і не дає можливості встановлювати зміни цих величин протягом дня, а також послідовність виконання окремих дій виконавців. Для вивчення витрат робочого часу в Arka Express Inc. можуть застосовуватися різні технічні засоби, так як - секундоміри, Хроноскоп і хронографи.

Об’єкт дослідження – Arka Express Inc.

2. Продукція: надання послуг з перевезення.

3. Характер виробництва –безперервний з чотиризмінним режимом роботи.

4. Тривалість кожної з 4-х змін – 6 годин без перерви на обід. Водії обідають по черзі, взаємозамінюючись у складі бригади.

5. Виробнича дільниця являє собою комплекс з 12 взаємопов’язаних робочих місць, які функціонують у безперервному режимі календарний рік.

6. Рік має 365 днів.

7. Режим роботи працівників – шість днів на тиждень по 6 годин на добу.

8. Згідно з календарем, крім загальних вихідних, робітники мають право на 10 святкових днів.

9. Середня тривалість щорічної відпустки – 30 календарних днів.

10. Прогнозовані втрати робочого часу в середньому на кожного працівника: через хвороби – 10 днів; у зв’язку з виконанням державних обов’язків – 1,0 дня; додаткова відпустка у зв’язку з навчанням без відриву від роботи – 3,1 дні; неявки без поважних причин – 1,1 дні.

12. Середній рівень виконання норм відрядниками – 108%.

13. Доплати за несприятливі умови праці – 12% тарифної ставки.

14. Преміальні виплати за виконання напружених виробничих планів та високу якість продукції – 28% відрядного заробітку щомісяця.

15. Нарахування на заробітну плату (єдиний соціальний податок) та інші – 38,7%.

– Явочна чисельність водіїв на добу;

Чявдоб = КПяв* Кзд = 12*4= 48 (3.1)

КПяв - явочна кількість працівників

Кзд - кількість змін на добу

Таблиця 3.2

Плановий фонд робочого часу на рік одного робітника

Показники	Очікувані результати
1.Календарний фонд часу, дні	365
2.Вихідні та святкові дні	114
3.Номінальний фонд робочого часу, дні (кількість днів роботи підприємства за рік)	251 (365–114)
4.Планові невиходи на роботу в середньому одним робітником за рік, дні	15,2 (10,+ 1,+ 3,1 +1,1)
з них:	
1. Через хвороби	1
2. У зв’язку з виконанням державних обов’язків	1
3. Додаткова відпустка у зв’язку з навчанням без відриву від роботи	3,1
4. Неявки без поважних причин	1,1
5. Явочний робочий час одного робітника за рік, дні (дні, які відпрацьовує один робітник у середньому за рік)	237,8 (251–15,2)
6. Середня тривалість робочого дня, год.	6

	Продовження таблиці 3.2
7. Плановий (ефективний) фонд робочого часу за рік одного робітника, год. (кількість годин які відпрацьовує один робітник у середньому за рік)	1426,8 (6*237,8)

Наступним розглянемо плановий фонд часу роботи дільниці на рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Плановий фонд часу роботи дільниці на рік

Показники	Очікувані результати
1.Календарний фонд часу, дні	365
2.Вихідні та святкові дні	114
3.Номінальний фонд робочого часу, дні (кількість днів роботи підприємства за рік)	251 (365–114)
4.Планові невиходи на роботу в середньому одним робітником за рік, дні	15,2 (10,+ 1,+ 3,1 +1,1)
5.Явочний робочий час одного робітника за рік, дні	237,8 (251–15,2)
Кількість працівників	2
Явочний робочий час всіх робітників за рік, дні	2853,6
6.Середня тривалість робочого дня, год.	6
Кількість змін	4
Тривалість робочого дня всіх змін, год	24
7.Плановий фонд часу роботи дільниці на рік, год. (кількість годин які відпрацьовує водій в середньому за рік)	68486,4 (24*2853,6)

– *Списковy чисельність робітників дільниці з розрахунку безперервної роботи протягом року.*

Чис. Списковa = (Ячмс *Крд)- Пнв = (23*251)-15,2 = 5757,8 год (3.2)

Ячмс - явочна чисельність

Пнв - Планові невиходи на роботу

Крд к-ть робочих днів

Розробити і накреслити графік позмінної роботи водійна вересень 2022 р. з урахуванням наступних вимог Кодексу законів про працю України (Додаток А)

Розрахувати, на скільки відсотків можна збільшити продуктивність праці, якщо шляхом організаційно-технічних заходів скоротити втрати робочого часу через хвороби до 6 днів та не допускати неявок без поважних причин.

Якщо кількість неявок на роботу було 15,2 дня, а середній рівень виконання норми відрядника при 237,8 – 108%, тоді якщо зменшити кількість втрат до 6 днів і зекономити 9,2 дня, то тоді продуктивність праці становитиме:

ПП = (Нп*Плп)/СРн = (247*108)/237,8 = 112,18

Нп – норма підрядника

СРн – середній рівень виконання норми

Плп – плановий рівень виконання норми

237,8 – 108%

247 - Х

То продуктивність праці становитиме – 112,18%

Отож ефективне планування робочого часу працівників Arka Express Inc. Є передумовою успіху компанії на ринку міжнароднних перевезень.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на тему "Планування діяльності виробничого підприємства" є дуже важливою та актуальною, оскільки планування є ключовим елементом ефективного управління підприємством. У дипломній роботі розглядаються різні аспекти планування діяльності виробничого підприємства, такі як планування виробництва та його забезпечення, фінансове планування та планування розвитку підприємства.

У дипломній роботі ми провели аналіз та порівняння різних методів планування, що дозволило визначити найбільш ефективні з них для виробничого підприємства. Також у дипломній роботі було розглянуто практичні аспекти планування, такі як визначення ключових показників ефективності та розробка плану заходів для досягнення поставлених цілей.

У ході написання звіту було розглянуто планування діяльності Arka Express Inc. Переважним напрямом у розвитку транспортного господарства є його автоматизація, інновація, впровадження нового обладнання методики функціонування. Всі ці впливи допоможуть знизити витрати на утримання транспортного господарства та підвищити продуктивність праці, а, відповідно, і прибуток підприємства.

Дослідивши економічні показники діяльності Arka Express Inc. та його зовнішнє та внутрішнє середовище, ми можемо стверджувати, що компанія має позитивні результати своє діяльності, такі як позитивні показники рентабельності та фінансової стійкості. Проте негативним є зменшення виручки від реалізації та чистого прибутку у 2021 році, що виявилось для Arka Express Inc. у неспроможності вчасно розрахуватись зі своїми кредиторами, то у майбутньому може призвести до його банкрутства. Саме тому керівництву Arka Express Inc. потрібно знайти ефективні способи підвищення його фінансових показників та попередити їх зменшення в наступних роках.

Щодо середовища діяльності Arka Express Inc. то воно представлене впливом різного роду факторів, основними з яких є економічні та технологічні,

саме вони чинять найбільший влив на діяльність компанії. Ключовими факторами цього впливу є рівень економічної ситуації в країні, розвиток технологій в логістиці та рівень інфляції.

Досліджено організаційну структуру управління Arka Express Inc., ми визначили що вона є лінійною з чітким підпорядкування керівнику свого підрозділу. Така структура є ефективною, адже у кожного працівника є чітке підпорядкування своєму керівнику, що позитивно впливає на результати його діяльності.

Аналізуючи планування на Arka Express Inc., визначено, що в компанії є спеціальний відділ, який замається плануванням її діяльності та визначенням майбутньої стратегії.

Щодо організації ЗЕД то у своїй діяльності Arka Express Inc. керується українським законодавством з регулювання міжнародної торгівлі та перевезень. Також не менш важливими для організації ЗЕД в Arka Express Inc. є міжнародні акти з регулювання ЗЕД, які застосовуються які в Україні так і за її межами.

Дослідивши сутність планування діяльності підприємства було визначено, що планування у вузькому значенні є складання системи спеціальних документів. При цьому плани, що розробляються, дозволяють досягти оптимального поєднання рішень з точки зору максимуму кінцевого результату і найбільш повного використання ресурсів і потенціалу організації.

Щодо планування діяльності безпосередньо на Arka Express Inc. нами було проведено планування фондового часу та продуктивності працівників компанії. Визначено, що при скороченні кількості невиходів на роботу через хвороби та інші причини можна досягти високого рівня продуктивності, піднявши його до показника 112,18.

Отже, результати дослідження, представлені у дипломній роботі, є важливими для підприємств, що прагнуть досягти успіху на ринку та ефективно управляти своєю діяльністю. Рекомендації, запропоновані нами,

можуть бути використані для покращення планування діяльності виробничого підприємства та досягнення поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Погребняк А.Ю., І.М. Ліннік. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2017. Випуск 19. с. 187-190

2. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Каравела; Л.: Новий Світ-2000, 2001. - 298 с.

4. Малярець Л. М., Л. Г. Мочона. Оцінка виробничо-господарської діяльності підприємства як основа її стратегічного контролінгу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016.

5. Левченко Ю. Г., Шекмар Н. А. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності. Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка». Випуск 32. Ужгород 2011. С. 130-136. URL : http://dspace.nuft.edu.ua

6. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.

7. Економіка підприємства :Підручник/Заред.Л.Г.Мельника.– Суми:Університетськакнига,2004.– 630с.

8. Зінь В.А., Турченюк М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2004. – 320 с.

9. Зінь, Е. А. Планування діяльності підприємства [Текст] : підручник / Е. А. Зінь, М. О. Турченюк. – К.: ВД «Професіонал», 2008. – 320 с.

10. І.В. Ковальчук Економіка підприємства. Київ, Україна: Знання, 2008.

11. Іванова В. В., Сидоренко-Мельник Г. М., Фастовець А. А., Юрко І. В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: монографія / за ред. А. А. Фастовець. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.

12. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: Навчальний посібник. – Київ: Знання, 2008. – 261 с

13.Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: Навч. посібик. – К.:МАУП, 2000. – 152 с.

14. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратеги-ческое планирование на предприятии: Учеб. пособ. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с.

15. Маховикова Г.А. Планирование на предприятии: конспект лекций / Г.А. Маховикова, Е.Л. Кантор, И.И. Дрогомирецкий. – М.: Эксмо, 2007. – 144 с.

16. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник / за заг. ред. проф. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.

17. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.

18. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підпри-ємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.

19. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. — К.: КНЕУ, 2005. — 384 с.

20. Момот Т. В., Безугла В. О., Тарарує в Ю. О., Кадничанський М. В., Чалий І. Г. Фінансовий менеджмент. Навч. Посібник. Центр учбової літератури. 2011. 712с.

21. Планування та прогнозування в умовах ринку. – Навч. посіб./ За ред. В.Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 608 с.

22. Балабанова Л. В. Менеджмент [Текст]: підручник : затв. МОН України як підручник для студ. ВНЗ / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецький НУЕТ імені М. Туган-Барановського.-К.: Центр учбової літератури, 2011. – 467 с.

23. Болюх М.А., Бурчевський В.З., Горбаток М.І. та ін. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – К., 2010. – 556 – с. 235

24. Свіницька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с.

25. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с

26. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підпри-ємства: Навч. посіб. - К.: Каравела, 2003. - 432 с.

27. Чаюн І.О., Бондар І.Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсного обґрунтування: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.–екон. ун-т, 2000. – 127 с.

28. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – Л.: Магнолія Плюс, 2004. - 268 с.

29. Eby K. From strategy to execution: How to create a sustainable, repeatable implementation plan. URL: https://www.smartsheet.com/implementation-plan

30. Pankaj Kumar. What is Six Sigma: Everything You Need to Know About It. URL: https://www.simplilearn.com/what-is-six-sigma-a-complete-overview-article

31. Adam Barone. What Is Total Quality Management (TQM), and Why Is It Important. URL: https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp

32. Веб-сайт компанії Arka Express Inc (2023) URL: https://www.arkaexpress.com/about (дата звернення: 27.05.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Результат розрахунків фактичної заробітної плати працівників ТОВ «ЕГТ Експрес Україна»

Посадові особи	*Чисельність, чол.*	*Посадовий оклад, грн*	*Надбавки, доплати*		*Премії*		*Величина місячної заробітної плати одного працівника, грн.*
			Характер	*Величина, грн, (%)*	*Характер*	*Величина, грн, (%)*	
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	1	6000	За високі досягнення у праці	3000 (50%)	За перевиконання планових показників	3000 (50%)	12000
Заступник директора	2	5000	За високі досягнення у праці	2500 (50%)	За перевиконання планових показників	2500 ((50%)	10000
Керівник відділу міжнародних перевезень	1	4000	За високі досягнення у праці	2000 (50%)	За перевиконання планових показників	2000 (50%)	8000
Керівник відділу митного оформлення	1	4000	За високі досягнення у праці	2000 (50%)	За перевиконання планових показників	2000 (50%)	8000
Головний бухгалтер	1	6000	За виконання особливо важливої роботи	3000 (50%)	-	-	9000
Бухгалтер	2	4500	За виконання особливо важливої роботи	2250 (50%)	-	-	6750
Керівник транспортного відділу	1	5000	-	-	За терміновість у роботі	2500 (50%)	7500
Менеджери з міжнародних перевезень	5	3500	-	-	За перевиконання планових показників	1750 (50%)	5250
Митні брокери	3	3500	-	-	За терміновість у роботі	1750 (50%)	5250
Начальник транспортного парку	1	4000	За виконання особливо важливої роботи	2000 (50%)	-	-	6000
Водії-далекобійники	18	5000	-	-	за класніть і своєчасність виконання роботи	2500 (50%)	7500

Джерело: ТОВ «ЕГТ Експрес Україна»

Середня величина заробітної плати 7250 грн.

Таблиця А.2
Результат прорахунків раціональної заробітної плати працівників

Посадові особи	*Чисельність, чол.*	*Посадовий оклад, грн*	*Надбавки, доплати*		*Премії*		*Величина місячної заробітної плати одного працівника, грн.*
			Характер	*Величина, грн, (%)*	*Характер*	*Величина, грн, (%)*	
1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	1	7200	За високі досягнення у праці	3600 (50%)	За перевиконання планових показників	3600 (50%)	14400
Заступник директора	3	4600	За високі досягнення у праці	2300 (50%)	За перевиконання планових показників	2300 ((50%)	9200
Керівник відділу міжнародних перевезень	1	4600	За високі досягнення у праці	2300 (50%)	За перевиконання планових показників	2300 (50%)	9200
Керівник відділу митного оформлення	1	4600	За високі досягнення у праці	2300 (50%)	За перевиконання планових показників	2300 ((50%)	9200
Головний бухгалтер	1	6900	За виконання особливо важливої роботи	3450 (50%)	-	-	10350
Бухгалтер	2	4950	За виконання особливо важливої роботи	2475 (50%)	-	-	7425
Керівник транспортного відділу	1	5750	-	-	За терміновість у роботі	2875(50%)	8625
Менеджери з міжнародних перевезень	5	3850	-	-	За перевиконання планових показників	1925 (50%)	5775
Митні брокери	3	3850	-	-	За терміновість у роботі	1925 (50%)	5775
Начальник транспортного парку	1	4680	За виконання особливо важливої роботи	2340 (50%)	-	-	7020

Водії-далекобійники	22	5500	-	-	за класніть і своєчасність виконання роботи	2750 (50%)	8250

Джерело: ТОВ «ЕГТ Експрес Україна»

ТОВ «ЕГТ Експрес Україна»

Таблиця А.3

Графік роботи водіїв Arka Express Inc

4-та зміна	3-я зміна	2-га зміна	1-ша зміна	Зміни
вихідні	вихідні	вихідні	вихідні	01.Тра
вихідні	вихідні	вихідні	вихідні	02.Тра
3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	03.Тра
3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	04.Тра
3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	05.Тра
3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	06.Тра
3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	07.Тра
3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	08.Тра
вихідні	вихідні	вихідні	вихідні	09.Тра
3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	10.Тра
8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	11.Тра
8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	12.Тра
8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	13.Тра
8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	14.Тра
8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	15.Тра
8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	16.Тра
8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	14.00-20.00	17.Тра
20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	18.Тра
20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	19.Тра
20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	20.Тра
20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	21.Тра
20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	22.Тра
20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	23.Тра
20-00-3.00	14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	24.Тра
14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	25.Тра
14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	26.Тра
14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	27.Тра
14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	28.Тра
14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	29.Тра
14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	30.Тра
14.00-20.00	8.00 - 14.00	3.00-8.00	20-00-3.00	31.Тра

Джерело: ТОВ «ЕГТ Експрес Україна»